下载APP

12 | 价值链：如何使用价值链进行能力分解？

2021-05-08 付晓岩

说透数字化转型 进入课程 >

讲述：付晓岩
时长 16:00 大小 14.66M

你好，我是付晓岩。

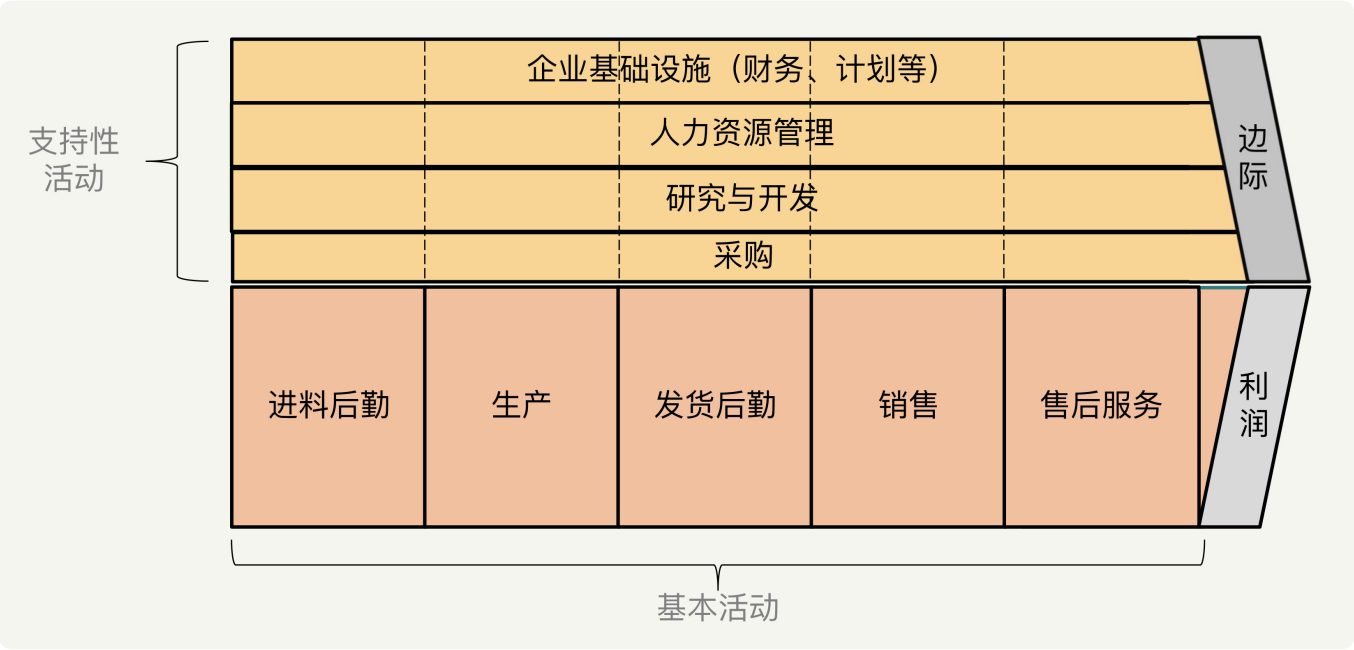
在前面的几节课里，咱们找到了企业在进行数字化转型时的典型问题，也分析了解决方法。但是企业做事呢，不只是要一件件去做，关键是要有一个整体的能力地图，来安排和评估自己要做的事情，这样才有利于实现整体目标。而价值链（value chain），就可以帮我们构建完整的能力地图。

今天，我们就重点来聊一聊，怎么通过价值链把我们前面综合分析的结果转化成为一个整体性的高阶转型方案，同时也通过它来看看，这些能力从全局上看对企业意味着什么。好，开始分析之前，还是先来谈下咱们要用的工具，也就是价值链到底是什么。

什么是价值链？

价值链是企业管理领域里的一个有效的分析模型，可以综合描述企业的价值创造过程，所以，它非常适合用来规划如何把战略能力落实到企业的价值创造过程中去。

它首先是由迈克尔·波特（Michael E.Porter）在 1985 年提出的。波特所指的价值链，主要是强调如何分析企业的竞争优势。波特价值链如下图所示：



价值链主要包括基本活动和支持性活动，基本活动是主要的生产过程，支持性活动则是对基本活动起辅助作用的非生产类活动。这个图就是我们接下来进行能力分解时要参考的结构。

当然，在实际应用中，你不用完全照搬这些图，因为一看它的基本活动，你就知道是偏重制造业的。其他企业在用的时候，就需要适当地“变形”。**价值链设计完全可以是个性化的，只要确认能够符合企业自身的特点，覆盖自己的价值创造过程就行了。**这也是应用方法论时要注意的东西。千万不要硬搬，而是要与自己的企业相结合。

好，了解了什么是价值链，咱们再看看怎么利用价值链分解和连接内外部能力吧。

如何使用价值链进行能力分解？

先问你个问题，答案重要，还是思考方式重要？估计你会说思考方式重要。

但是，很多时候，尽管明白这个道理，我们还是经常会在工作和学习时奔着答案而去。不管是自己干活儿，还是找咨询公司帮忙做咨询，都会这样。出于压力把交付放在第一位，

而自身成长上的收获却远低于本可以通过实践达到的程度。

关于价值链的运用，也是这样。这种高阶分析也经常会有人说太“空”，主要原因就是对结果的关注大于过程，对答案的关注大于思考。但问题是，别人不可能对你所处的环境了如指掌，如果你不思考，对照着别人总结的经验就只能一脸茫然。

所以，在学习价值链时，我们必须要关注价值链表达的思考方式，也就是对基本活动和支持活动的分开思考，和它提供的分析结构，也就是如何定义基本活动和支持性活动，从而让这些活动更贴近自己企业的实际情况。

为了把战略能力落实到位，我会按照价值链的结构，先带你设计数字化企业的基本活动，再设计支持活动，并在设计过程中，把能力有逻辑地放进去。这些能力不仅仅是咱们前面提过的能力，我还会给你补充一些新的能力，帮你完整地拆解下能力地图。当然，还是那句话，**你要结合自己企业的情况来做适配**。

怎么设计数字化企业的基本活动？

怎么设计基本活动呢？我建议你采用类似 PDCA（计划 - 执行 - 检查 - 改进）的循环理念，这样你的基本活动就是一个可以循环的闭环了，能持续提升自己。

按照这个理念，我们就可以把大多数企业的价值创造过程，抽象成这样的过程：“客户洞察 - 产品设计 - 产品实施与服务 - 产品改进”。

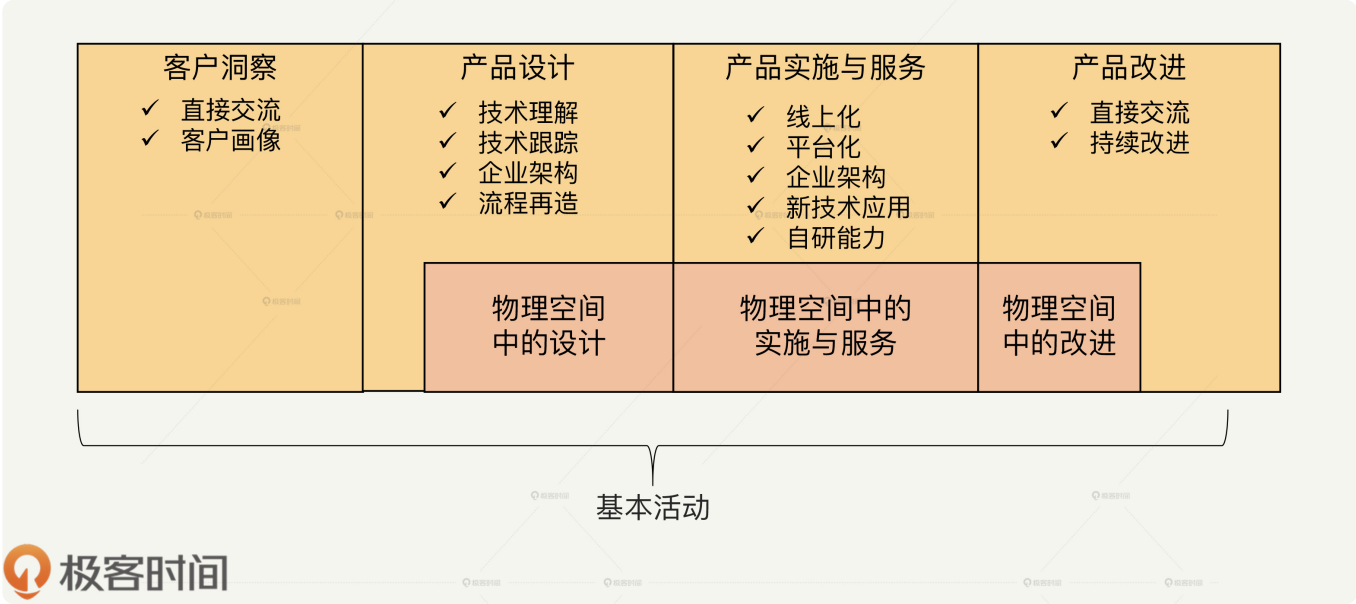
面向数字化转型，这个过程应该从跟客户的直接交流开始，以对客户的深入了解为基础，这样，企业为客户提供的就是接近于个性化的定制服务。至于能个性化到什么程度，不同行业、不同技术条件、不同的数字化阶段，能达到的水平是不同的，但我们最终会无限接近于个性化服务。

这个核心过程是虚实结合的，所以，产品设计会更多地利用虚拟模型开展，无论是有形产品，还是无形产品，都可以基于数据进行相应的模拟。

产品的实施与服务是可以虚实并行的，只不过，并行程度，或者说虚实占比，是有行业差异的。比如在金融行业，虚拟几乎占绝大部分；交通行业，物理部分还会很大；旅游也是，尽管人们不出门也可以感受很多东西，但是接触真景实物的需求也一样会有。

产品改进也可以大量依赖线上客户沟通，这才配得上“定制”，所以，改进环节大部分也可以在虚拟空间进行。

设计好主要环节，我们再对应地摆放下能力。咱们前面总结过非常多的能力，那需要放入基本活动的，主要就是直接交流、技术理解、技术跟踪、企业架构、流程再造、线上化、平台化、新技术应用、自研能力、持续改进等。拆分之后如下图所示：



接下来，我就解释下图中的内容，以及为什么这么分。

1. 客户洞察环节

在这个环节，我放入了“直接交流”。因为**流量在以后没那么重要了，重要的是交流，没有交流，就很难有高的转化率，客户很可能就只是“流”过而已。**

另外，我拓展了一个“客户画像”能力。毕竟，我们提倡的深入交流，不是靠人力进行一对一的聊天，还是以 AI 为主，**持续交流和画像能力是 AI 能完成这项任务的必备条件。**

2. 产品设计环节

我把“技术理解”和“技术跟踪”放在这个环节，主要是考虑到这两项能力对“产品设计”的变革作用。我不建议你用支持活动的视角看待它们。因为技术变化很快，对产品设计的影响也很明显，产品设计者必须要认真关注。

“流程再造”实质上是我们对业务模式的变革，业务模式的变革应该在产品设计中。我们不会总在降低成本上打转儿，**给客户带来体验上、价值上的变化，才是业务模式创新的最终目标**。

需要你格外注意的是，我把“企业架构”放到了“产品设计”“产品实施和服务”这两个环节，但并不是说只有这里需要企业架构，别处不需要，而是表示，这里是企业架构发挥作用最重要的地方。**因为这两个环节是价值的设计和交付，是最需要业务与技术融合、最需要关注企业整体布局的地方**。

3. 产品实施和服务环节

这个环节所需要的能力主要是“线上化”“平台化”“新技术应用”“自研”。

未来产品服务的主要形式还是虚实结合，但客户触点很可能是虚拟先行，先在虚拟空间中接触到，才到线下执行。这一点跟今天很多产品通过互联网销售是一样的，这个趋势会继续深化。因为这会带来更好的客户体验，传播也更快。

所以，**产品实现必须具有一定的线上化能力，并且是平台化运营的能力**，而“新技术应用”“自研能力”主要发挥打造差异化产品的作用。

4. 产品改进环节

其实，企业产品的改良本质也上也是客户交流驱动的。听取了“上帝”的声音，才知道怎么改进自己的产品。而这种改进一般也是渐进式的，通过持续的打磨帮助产品不断提升价值。所以，这个环节对应的能力就是“直接交流”和“持续改进”。

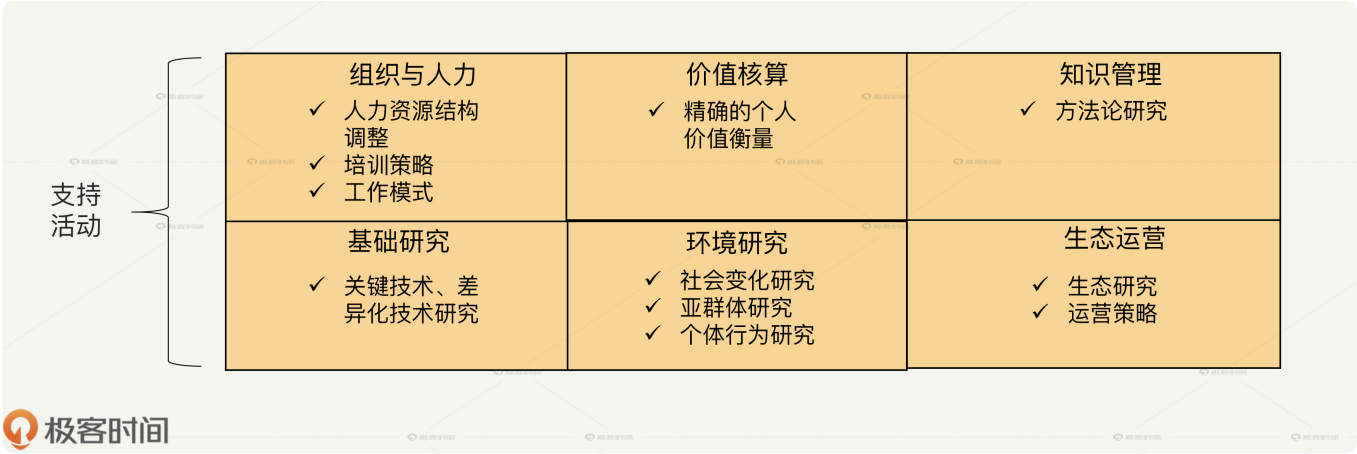
怎么设计数字化企业支持活动？

支持活动一般会被当成中后台的工作，不过，数字化企业应该会越来越注重整体敏捷性，而整体敏捷性对中后台挑战挺大的。

因为他们的工作原本就有一定的周期性特点，而非实时产生效果的，比如人力资源管理、财务管理等。毕竟，**有些东西，准确比快更重要**。这一点需要我们注意。

关于支持活动，还有一个问题也请你注意下。一般企业学习领先实践时，会比较注重领先实践在基本活动方面的亮点，就像学中台时，一开始都不太注重企业组织和企业文化的问题，后来发现这个是巨大的，甚至是跨不过去的坑。所以，一个有效的数字化转型，也得着力建好符合自己企业特点的支持活动。

我把支持活动大致分成“基础研究”、“环境研究”、“生态运营”、“知识管理”、“组织和人力”、“价值核算”六个环节，如下图所示。你可以对照着，斟酌下自己企业的支持活动。



为了方便你理解，下面我给你详细地解释下。

1. 基础研究环节

在这个环节中，我拓展了“自研能力”中的“关键技术”及其“差异化”的研究，比如对体验很重要的 AR、多轮对话等技术。

基本活动中的“自研”偏重工程实现能力，而这里偏重“基础研究”，是为了更好地掌控技术、改良技术，甚至是形成与竞争对手不同的发展能力，这需要很多时间。

“基础研究”成果不是马上就能应用到基本活动中去的，但是一旦有进展，给产品带来的特殊优势也是很明显的。现在的科技公司都在这方面投入了大量资金，而对于数字化企业来说，科技基因都会增强很多，需要有选择性地增强这方面的优势。

2. 环境研究环节

为了感知客户变化，除了“直接交流”外，我们也需要投入一定精力去了解群体的变化及其对个人的影响，以便于我们去丰富客户画像模型，更好地研究客户。

所以，在这个环节，我拓展了“社会变化研究”“亚群体研究”“个体行为研究”能力。这些能力是为了从对人的认知出发，让 AI 技术变得更好。这三个能力其实代表了由大范围到小范围的对“人”的研究。

3. 生态运营环节

我把“生态研究”“运营策略”能力放在这个环节。企业建立生态、维护生态，是个很费脑子的过程。高层不能总想着把指标、任务压力扔给基层，把口号丢给基层，而是要把方法、资源也提供给基层，不能总是指望基层员工个个都自己“修炼成精”。

如果真的重视生态，就需要在这方面投入更大的力气，抓好团队建设、方法建设，得有专门的人，最好是专业的、有经验的人，牵头搞这些事儿。

4. 组织与人力环节

在这个环节，主要是 3 个能力，分别是“人力资源结构调整”“培训策略”“工作模式设计”，后两个也是拓展出来的。

推动数字化转型工作，很重要的一点就是做好人力资源管理，尤其是人力资源结构调整。这包括怎么设计每个岗位的技能结构、数字化技能要求，业务和技术员工的适当比例是多少，用什么样的策略完成人员结构调整，这都是很有挑战性的课题。

对 HR 来讲，自己要先有对数字化转型的认知，“先革自己的命”，向数字化人力资源管理转型。在这个转型过程里，“培训策略”也很重要，企业的内外部培训都需要考虑。从“工作模式设计”上来讲，弹性工作是更有利于提升效率和降低成本的。

5. 价值衡量环节

在这个环节，核心的能力就是“精确的个人价值衡量”。这个能力也是拓展出来的，数字时代是个性化时代，个体能力、价值追求都在持续增强，如果企业不能精确衡量个人创造

的价值，也就无法给予个人合适的待遇。仍旧习惯“大锅饭”“平均主义”“主观考核”的企业，可能需要在这方面进行巨大的转变。

企业不是用来抹杀个性的，而是要发现和增强每个人的价值创造能力。但要注意的是，这不是要把人向机器的方向转变，价值创造是可持续发展的，而不是靠鼓励超负荷工作、超额输出，那是歪路。

6. 知识管理环节

我把“方法论研究”放在了这个环节。彼得·德鲁克早就说过知识型员工的重要性，但是培养知识型员工，不能全靠员工自学成才，不然还要企业干什么？

企业自己也得是个知识型企业，自己搞过的事情、总结的经验，不能只留在少数人的脑子里，而是要系统地管理好，**用知识赋能员工，让知识衍生知识。**

在知识管理方面，我一定要特别强调下对企业架构方法论的管理。

我一直主张企业要总结自己的方法论，可以从一个成熟的方法论起步，不断通过实践去自我完善、自我发展。**实践证明是有效的经验，就是可以吸收的，无论是来自企业内部还是外部。**但是，知道自己的主线在哪里，知道怎么拓展自己的主线，这个很重要，所以必须要有对方法论的知识管理。

最后，咱们再来看看怎么把国家资源摆放在价值链上吧。

怎么设计数字化企业外部连接？

你还记得企业自己搞不定的东西有哪些吗？答案是，国家基础设施、数据管理、环境管理。这里的国家基础设施、数据管理，其实具有一定的基础性和支撑性，环境管理则具有更高的治理特征。

刚刚讲的价值链主要是分析企业内部能力，但这些是需要外部支持的。我建议你把它们放在价值链的外部，做些合理排布，比如基础设施类的放在图的下边，环境治理类的放在上边。

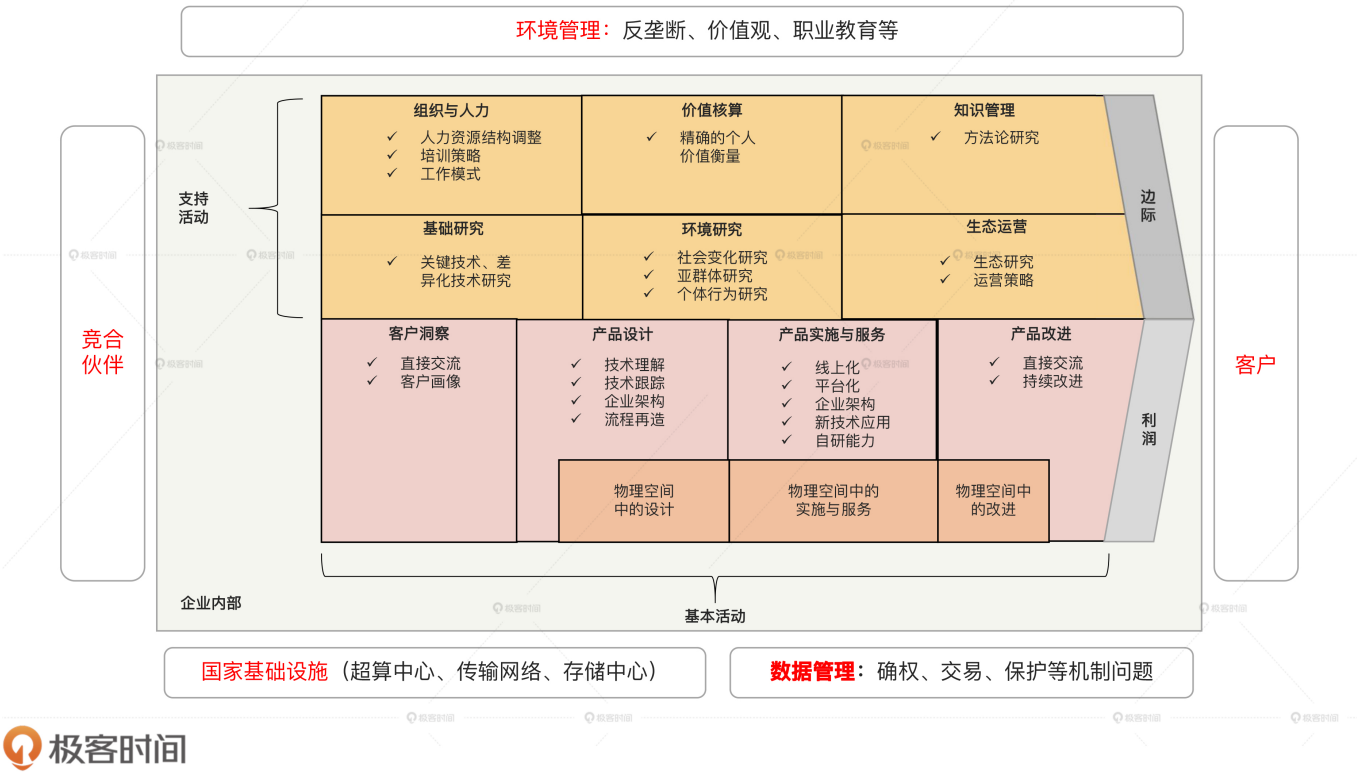
除了这些国家资源，企业所在产业链的上下游，甚至同类企业，也会跟企业形成既竞争又合作的“竞合”关系。我们可以把“竞合伙伴”也排列在价值链外部，最后把价值创造过程指向我们的客户，这样，整个价值链就完整了。

总结

这节课，我带你用价值链分析了企业进行数字化转型需要的能力，设计了数字化企业的价值链，形成了一个高阶转型方案，主要包括基本活动和支持活动。

> 在设计基本活动时，要具备客户洞察、产品设计、产品实施与服务、产品改进等能力；
>
> 在设计支持活动时，要具备基础研究、环境研究、生态运营、组织与人力、价值核算、知识管理等能力。

除了企业内部，我们还得关注外部的影响，国家基础设施、数据管理、环境管理等方面对我们未来的数字化转型方案是可能产生很大影响的，竞合伙伴也是需要我们在生态运营上随时考虑的。这些都是企业的外部能力，最后通过价值链整合成对客户的价值输出。



极客时间

最后，我还是想再提醒你一下，梳理企业能力是个大话题，即使我为你梳理了一整套体系，但是你在使用的时候，一定要结合自己企业的特征，总结出带有你们个性特征的价值

链。另外，价值链分析也是业务架构分析的一部分，而且可以算是业务架构的一部分，它不是业务架构之外的东西。

价值链分析是我们分解企业战略的重要步骤，通过这一步，我们已经知道在价值链的哪一个环节中需要发展什么样的能力，下一步就是把这些能力落实到这个环节中更为具体的业务活动上，这样才能使战略接上“地气”，不会让人不知道该拿战略怎么办了。

思考题

今天的课程里，我提到了好多企业都想实施的“客户画像”，这个事情，其实并不简单。你可以结合自己企业的特点，谈谈怎么实施自己企业的客户画像吗？

欢迎你畅所欲言，和我一起交流讨论。如果你觉得今天的内容对你有所帮助，也欢迎你分享给你的朋友或同事。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 11 | 外部资源：实现数字化需要哪些外部支持？

下一篇 13 | 技术展望：转型必备的关键技术有哪些？

精选留言 (1)

写留言

kevin

2021-05-16

对于政府职能部门和机构并不直接产生经济价值，他们的工作内容一般都是政策驱动，个人认为用价值链的模型分析不太适合。我认为 Open Group 的价值流（Value Stream）分析方法更适合政府机构这类需要为各种利益相关者提供价值的场景，通过价值流与业务能力的映射可以更加贴近业务架构。请老师谈谈对于价值流（Value Stream）的看法。

展开

作者回复: 您的问题很好👍价值流其实是一维的价值链，我们实操时跟这个也叫价值链的。因为他关注的还是价值创造的过程，不然也不会把价值这个词放在流前边做定语。而且，创造间接经济价值还是直接价值并不是区分是否使用这个工具的依据。而价值链的使用在业务架构中更重要的价值是为了提供跨领域跨条线整合分析的依据☺

1